

我国高科技创业失败诊断

福建 唐炎钊

高科技创业企业是与成熟企业相对而言的,主要是指没有稳定的现金流,没有成型的管理模式,甚至也没有清晰可见的战略,加上高科技本身具有高技术、高投入、高风险、高收益等特性,高科技创业就是一种风险很大的特殊选择。据统计,经过创业投资的高科技创业企业的成功率平均只有20%,其余都是失败的。因此,怎样防范高科技创业企业失败,已经成为所有高科技创业企业无法回避的问题。

高科技创业失败的原因

1.创业者本身因素。对高科技创业企业而言,创业者是企业前进发展的第一推动力。企业成功与否,成功后能否持续发展在很大程度上取决于创业者自身。

这主要表现在:一是由于创业者对创业的认识不够。二是缺乏专业经营知识。三是管理经验不足。四是缺乏献身精神。

2.技术因素。对高科技创业而言,产品技术水平的高低关系到产品在市场中的竞争力。因此可以说,技术水平是第一位的因素。很多高科技创业往往就是依靠一两项专利或专有技术成长起来的。从这个角度来说,技术就是这类企业的生命。如果创业者对技术方面的问题处理不当,则可能导致企业的失败。具体表现是:(1)产品技术过于先进。(2)缺乏核心技术。(3)配套技术不成熟。

3.市场因素。对高科技创业企业而言,市场是企业生存的土壤。由于高科技产品的市场一般不是现成的,而是需要进行开发和培育。因此,理论上说高科技产品的市场较普通商品开发难度以及风险更大。失去了市场,高科技创业企业必然会死亡,这就需要创业者格外重视。由市场因素导致企业失败的主要表现在三个方面:(1)没有明确的营销战略。(2)对市场判断过分乐观。(3)入市时机错误,低估创业期所需时间。

4.管理因素。管理因素是指创业者因管理不善而导致创业失败。主要表现在:(1)创新意识薄弱。(2)决策失误。(3)组织结构不合理。(4)人事管理失误。

5.财务因素。由于财务因素而导致高科技创业企业失败的因素主要表现在:(1)缺乏流动资金。(2)创业经营成本过高,花钱大手大脚。(3)创业者对收入与利润的概念模糊。(4)财务管理混乱。

6.创业环境选择错误。有些创业者为了省几个钱选择了不理想的地理位置,到头来是顾客不愿意光顾这个地方。这个位置可能较偏僻,也可能顾客来这里不方便。有的甚至在农贸市场搞高科技产品销售,导致企业产品形象不佳;有的在繁杂路段搞高科技产品开发,导致研发成本过高;有的在没门牌号码的小胡同里设立公司,导致客户不知如何和他们联系,更无法有效地对外宣传和开展业务活动等。由此可见创业环境的好坏对创业企业经营是至关重要的。那么

多花些时间和金钱去找一个合适的地点就是明智的。

7.盲目多元化经营。有些高科技创业企业为了实现自己宏图大志,不切实际地进行盲目的多元化经营,导致严重的问题。主要表现有:(1)创业企业发展目标不是建立在企业对市场的认识和对自身资源的把握的基础上,而是凭创业者主观的推导或以理想的追求来确定的。(2)企业目标理想化、浪漫化,不切实际,甚至频频亮出企业新的扩张目标。(3)主营业务不明确,到处投资,什么项目都敢做,甚至投资自己不熟悉的行业。(4)有钱不知道如何花。(5)过于注重跨行业数的增长,而不注重资金和销售要素的增长。(6)无完整的短、中长期发展规划和匹配的组织构架。“多元化”是一把双刃剑,那种不讲条件、不计实效,盲目多元化,最终将以失败而告终。

防止创业失败的对策

1.组建一个强有力的管理团队。我国高科技创业者大多数是技术的发明者或技术的掌握者。他们往往在协调人际关系上具有明显的缺陷,要么就凡事都要经手,要么对企业管理的混乱视而不见。在这种情况下,最好的办法就是组建一个强有力的管理团队。它应包括由生产、营销、财务、研发等不同经历专长具有丰富经验和与辉煌的成功记录的人士组成,其中每一位成员至少能够承担一项职能性工作,并应使自己的素质能够适应该职能工作的要求。一般而言,在企业规模不大时,创业企业的管理团队最好至少由四人组成,一人具有技术和产品开发的专长,一人具有营销方面的经验,一人具有财务管理和行政方面的专长,另一人主管生产运作,或是全面负责的总经理。在此情况下,由技术经理主管生产运作)。在规模不断发展的过程中,希望能够根据企业发展的需要,不断调整管理结构,保持管理运作的高效率。

2.拥有核心产品或提供某些服务。高科技创业必须要有核心产品以及核心产品的技术和提供某些服务。创业伊始都是围绕技术含量高的产品来进行创业

的。核心产品应具备一些特征:一是功能独特性。即产品能否在功能上区别于现有的产品和服务。具有独特性功能的产品,一般容易在特定市场领域创造很高的占有率,同时也比较可能在短时间内打开市场。二是质量可靠性。一般而言,顾客希望高科技产品的性能较一般产品更为优异,质量也更有保证。三是产品创新度。大多数情况下,高科技产品对市场而言是全新产品并且科技含量很高,这既是优势也是劣势。如果此产品能满足新的要求并能为潜在顾客所接受,那么产品将带来超额利润并获得成功,反之,如果由于技术服务不能配套或顾客对高科技成分有所顾虑,则产品有可能在商业上失败。四是技术服务。由于高科技产品一般在使用和维护上较普通商品更复杂,因此无论在销售过程中还是在售后使用中都必须有良好的技术服务予以支持。

3.进行广泛深入的市场调查。市场研究不仅局限于抽象的数据统计和试验基础的统计。市场调查包含很多不同的任务,主要是要弄清楚以下几个问题:本产品是否能开拓新的市场?市场潜力如何?何时进入市场最恰当?市场是否能高速

成长?进入市场的壁垒有多高?市场范围及市场份额有多大?等等。高科技创业前的市场调查、分析,在数据统计基础上,不能完全迷信定量分析,更重要的是对新市场或新产品前景的定性分析,这将大大提高创业成功的可能性。

4.进行充分的资金准备。高科技创业对资金需要量是很大的。这需要创业者进行充分的资金准备。高科技项目的高失败率使银行贷款望而却步,这个资金来源只能依靠:一是天使投资者,主要是指创业者自己的亲朋好友。二是创业团队和职工,即创业团队自己出一部分资金或从职工中进行股本募集。三是风险资本,即从一些风险投资基金等机构投资者那里获得所需要的资金。

5.寻找潜在的多个战略合作伙伴关系。高科技创业规模比较小,企业实力弱。因此,有必要充分利用各方面的资源,建立广泛的战略合作伙伴关系,提高自身的竞争能力。创业者可以通过市场调查、竞争分析,确立创业后可以建立战略合作关系的大企业、投资机构、科研机构、金融机构的潜在名单,在技术创新、市场营销、融资扩张等方面有形成高科技创业经营发展的多种可能合作伙伴关系。

6.制定一份完整的商业计划书,并进行全面的评估。高科技创业者不仅需要有良好的技术与产品构想,资金、市场、专业管理等,而且还需要有一份好的商业计划书。原因是:商业计划书一方面是创业者创业的蓝图,可以比较客观地帮助创业者分析创业的主要影响因素,能够使创业者保持清醒的头脑,同时还可以凝聚创业团队,增强创业团队的战斗力。另一方面,商业计划书也是创业者与风险投资家之间相互沟通的桥梁,是创业者对外融资的敲门砖。它能够清楚告知投资者有关事业经营与发展的过程与结果,提供投资者详细的投资报酬分析。在制定一份完整的商业计划书后,创业者还要对商业计划进行全面的评估,主要包括财力评估、经营管理能力的评估、市场环境的评估、技术支撑的评估、投资回报的评估,以此来全面检验创业计划的可行性,避免发生失败的可能性。除此以外,选择一个理想的创业地点和其它配套的外部环境对高科技创业来说也是一个重要的因素。因此,多花些时间和金钱去找一个合适的地点将是十分明智的。

(作者单位:厦门大学管理学院)

(上接第7页)再次,全员素质和能力高,可使新创业事业或企业能开展经营管理活动,使新事业或新企业获得持续的发展。提高全员素质和能力的途径很多,对于新创企业,重点在于选聘好合适的人员;对于老企业,重点在于建立良好的培训机制,通过对人力资源状况全面清查,有计划地从基础知识、专业技能、管理思维等方面对不同员工进行针对性培训。

3、建立创新机制。创业是实现创新的过程,而创新是创业的本质和手段。提升创业力,必须要建立创新机制。根据近几十年的研究,国际上已总结出了一些被认为是创新成功的关键性的过程因素,主要包括:①建立良好的内部沟通交流,与外部科学源和技术诀窍有效的联接,接受和购买外部新构思;②将创新看成是整个企业的任务,从创新早期阶段开始,集中所有部门一体化参与创新;③对项目实行有效的管理和控制,对新项目进行公开筛选,定期评价项目;④强烈的市场导向,强调满足用户需要,尽可能让潜在用户参与或涉及开发过程;⑤根据技术创新的不同阶段,配备适当的人选,他们主要包括能够产生创新构思的科学家或工程师、技术创新的倡导者或企业家、执行项目的管理者、信息部门人员等;⑥高质量的项目管理。因此,企业建立创新机制,可从上述几方面着手,制定创新的组织体系、激励和管理制度,切实提高企业创新的积极性

和成功率。

4、资源的整合利用。资源是创业力的重要构成部分。创业资源是有限的,创业成功必须要合理计划和利用好有限资源。在资源的利用上要走出一个误区,即为了使企业创业成功,首先必须让所有的资源到位,尤其是资金必须到位。这一观点是错误的。当一支强有力的管理团队构思出一个有高潜力的商机,并推动商机的实现时,资金自然而然就跟着来了。因此,在资源问题上,关键在于资源的整合,成功的创业者一般都利用和控制资源设计了创意精巧、用资谨慎的战略。在资源投入中,技术是关键,一个成功的创业者在创业中,必须要有一个好创意或优秀技术,特别是在知识时代的创业,更需要投入合理先进的技术资源。

创业是经济发展的强大动力,研究创业力有助于指导我国的创业实践。由于创业力研究几乎是空白,本文根据经济学、管理学、社会学、心理学、创业学的有关理论和方法,对创业力问题进行了初步探索,提出了创业力的概念、明确了创业力的涵义和创业的构成要素、提出提升创业力的思路,期望我国个体或组织创业者能客观评价自身创业力,找出创业力不足的因素和原因,不断培育和提升创业力,更好地抓住市场机会,获得企业的长足发展。(作者单位:中国地质大学(武汉)管理学院)